

# Inhalt

Einleitung .....	9
Thesen zur Konzeption und zu den Instrumentarien der systemischen Supervision in Organisationen .....	13
<b>1. Organisationen im Umbau – Supervision mit neuer Identität .....</b>	<b>17</b>
RALPH GROSSMANN, KLAUS SCALA	
Organisationen verlieren ihre Sicherheit gebende Funktion und müssen diese neu herstellen .....	18
Knappe Ressourcen, höhere Ansprüche, wachsende Konkurrenz .....	18
Organisation wird deutlicher als Erfolgs- oder Mißerfolgswahrgenommen .....	23
Um Erfolgskriterien muß gerungen werden .....	24
Das Ressourcenparadoxon: Der steigende Effizienz- druck erzwingt erhöhten Kommunikationsaufwand .....	26
Leitungskräfte haben einen neuen, noch wenig etablierten Job .....	29
Die Arbeit in Organisationen bedeutet, die Identität als Supervisorin neu zu bestimmen .....	31
Zwischen Wissen und Nichtwissen pendeln und ersteres an der passenden Stelle einbringen .....	32

<b>2. Landkarten von Organisationen .....</b>	<b>35</b>
RALPH GROSSMANN, KLAUS SCALA	
Organisationen gehören einem spezifischen gesellschaftlichen Subsystem an .....	37
Organisationen bilden sich um die Erfüllung von Aufgaben .....	40
In der System/Umwelt-Beziehung wird über Erfolg und Überleben der Organisation entschieden .....	45
Die Verknüpfung von Subeinheiten und Stellen be- stimmt die Leistungsfähigkeit der Organisation .....	47
Eine Organisation ist so gut wie ihre Entscheidungen .....	54
In Zeiten der Hierarchiekrise sind Führungskräfte besonders gefordert .....	57
Strukturen, Entscheidungen und Führung bestimmen gemeinsam die Beweglichkeit der Organisation .....	61
<b>3. Brillen für den Supervisionsprozeß .....</b>	<b>65</b>
KLAUS SCALA	
Die Kunst des Beobachtens ermöglicht das Spiel mit unterschiedlichen Wirklichkeiten .....	65
Drei Brillen gehören zur Grundausstattung des Supervisors .....	70
Das Ritual der Beschwichtigung – ein Fallbeispiel .....	74
Supervision heißt Pendeln zwischen den Ebenen .....	78
<b>4. Das Setting: das wirkungsvollste Instrument der Supervisorin .....</b>	<b>81</b>
RALPH GROSSMANN, KLAUS SCALA	
Der Auftrag begrenzt die Möglichkeiten der Veränderung sozialer Strukturen .....	84
Die Errichtung des Settings ist zentraler Bestandteil der Supervision .....	85
Die vier Pfeiler, an denen sich die Entscheidungen für ein bestimmtes Setting orientieren .....	88

<b>5. Interventionsinstrumente der Supervision in Organisationen .....</b>	<b>95</b>
KLAUS SCALA	
Interventionen zu setzen bedeutet das paradoxe Unter- fangen, autonome Systeme gezielt zu beeinflussen .....	95
In der Arbeit mit und in Organisationen kann man Interventionsinstrumente aus der Therapie gut nutzen, aber man muß wissen, wann und wie .....	100
Wichtige Interventionsinstrumente im Überblick .....	104
Sackgassen: Acht Regeln, wie man an der Organi- sation vorbei supervidieren kann .....	114
<b>6. Supervision in der Schule .....</b>	<b>119</b>
KLAUS SCALA	
Charakteristika der Organisation Schule – Perspektiven zu ihrer Entwicklung .....	119
Veränderungen in den Umwelten des Erziehungs- systems lösen grundlegende Reorganisations- prozesse im System Schule aus .....	134
Aufgabenfelder für Supervision.....	146
Eine Kultur des Verbergens macht es schwer, von externer Unterstützung zu lernen .....	156
<b>7. Supervision im Krankenhaus .....</b>	<b>159</b>
RALPH GROSSMANN	
Komplexität, die alltäglich zu bewältigen ist.....	160
Zentrale Widersprüche in der Organisation .....	165
Veränderte Umweltbedingungen und die neuen organi- satorischen Herausforderungen für das Krankenhaus .....	174
Worauf ist Supervision im Krankenhaus die passende Antwort? .....	177
Zur Konstruktion von Settings im Krankenhaus .....	187

<b>8. Supervision in Sozialeinrichtungen</b> .....	199
KLAUS SCALA	
Sozialarbeit findet in gänzlich verschiedenen Organisationen mit unterschiedlichen Kulturen statt .....	200
Gemeinsamkeiten von Sozialeinrichtungen .....	208
Die Tradition von Supervision eröffnet Möglichkeiten und setzt auch Beschränkungen.....	212
<b>9. Implementierung</b> .....	215
KLAUS SCALA	
Die Art und Weise der organisatorischen Verankerung bestimmt die Wirksamkeit von Supervision .....	215
Supervisoren sind gut beraten, in die Information des Auftraggebers zu investieren .....	217
Eine solide Informationsbasis über Supervision ist auf mehreren Ebenen der Organisation notwendig .....	218
<b>10. Qualifizierung und Professionalisierung von Supervisoren</b> .....	227
RALPH GROSSMANN, KLAUS SCALA	
Der Organisationsbezug in der Supervision bedeutet eine radikale Umstellung .....	227
Supervision in Organisationen – ein Hochschul- lehrgang.....	234
Die Investitionen in die Rahmenbedingungen professioneller Arbeit gewinnen an Bedeutung .....	236
Vom Einzelanbieter zur Selbstorganisation von Supervisoren .....	236
Literatur .....	239